للمدير الممارس

التغذية الراجعة الناجحة

كيف تصوغ رسالتك وتنقلها

سلون آر. فايتزل

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق

دليل الأفكار العملية







دليل الأفكار العملية

التغذية الراجعة الناجحة

كيف تصوغ رسالتك وتنقلها





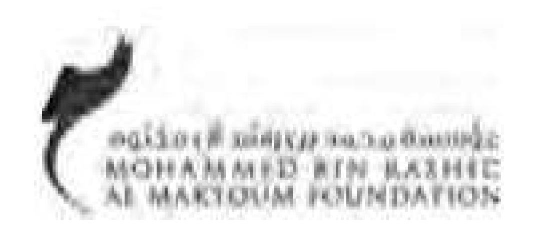
التغذية الراجعة الناجحة

كيف تصوغ رسالتك وتنقلها

سلون آر. فايتزل

نقله إلى العربية

مركز ابن العماد للترجمة - دمشق





Original Title
AN IDEAS INTO ACTION GUIDEBOOK
Feedback That Works
How to Build and Deliver Your Message
Sloan R. Weitzel

ISBN 978-1-882197-58-3

Published by: Center for Creative Leadership, Post Office Box 26300, Greensboro, North Carolina 27438-6300, (U.S.A.)

ISBN

الناشر العبيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص. ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان و مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر الآراء الواردة في هذا الكتاب عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المؤسسة؟

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص. ب 62807 الرمز 11595



توطئة

سلسلة الكتب

دليل الأفكار العملية

تعتمد هذه السلسلة من الكتب على المعرفة العلمية التي أنتجها مركز القيادة الإبداعية خلال أكثر من ثلاثين سنة من البحث والأنشطة التعليمية التي جرت بالمشاركة مع مئات الآلاف من المديرين والتنفيذيين. لقد اختلفت شراكة هذه المعرفة عن مثيلاتها في الأقسام الجامعية أو الهيئات المهنية أو المكاتب الاستشارية. والمركز ليس هو مجرد مجموعة من الأفراد المتمرسين (ذوي الخبرة)، على الرغم من أن مؤهلات كوادره تُعد متميزة جداً، وإنما يمكن النظر إليه على أنه مجتمع يشترك أعضاؤه بمجموعةٌ من المبادئ، ويعملون معاً لفهم وإيجاد الاستجابة للتحديات القيادية والتنظيمية.

تهدف هذه السلسلة إلى إمداد المديرين بنصائح خاصة بكيفية إكمال مهمة تنمويَّة، وهي أول تحدٍّ من التحديات التي تواجه القيادة، وهي في سبيلها لتحقيق ذلك.

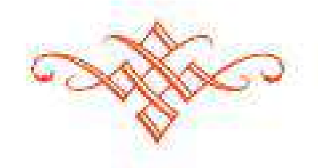
تحمل هذه السلسلة مهمة المركز التي تهدف إلى تقدم فهم وتنمية وممارسة القيادة لنفع جميع أفراد المجتمع. نحن نعتقد أنك سوف تجد أن هذه السلسلة - «دليل الأفكار العملية»، إضافة مهمة جداً لوسائل وأدوات القيادة.





مُحتَوياتُ الكِتابِ

الموضوع | **الصفحة**

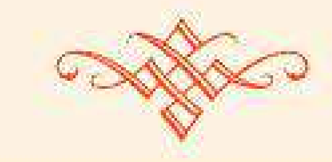




مُوجَزٌ مفيد للمديرين التنفيذيين

مهما تكن المرتبة التي تشغلها مؤسستك، من مدير إنتاج إلى مسؤول تنفيذي كبير إلى قائد فريق، فإن مهارة تقديم تغذية راجعة فعَّالة وَهادفة هي مكون مهم في مساعدة الموظفين الآخرين على التطوُّر وإنجاز العمل. إن ابتكار رسالة محددة وتبليغها اعتماداً على أداء خضع للمراقبة هو مفتاح التغذية الراجعة الفعّالة. يجب أن تُمكِّن تغذيتك الراجعة المتلقي من فهم ما قام تماماً، ومعرفة الأثر الذي تركه لديك. عندما تكون النتيجة دقيقة ومباشرة إلى هذه الدرجة، فإن هناك فرصة أفضل لتحفيز متلقي التغذية الراجعة ليبدأ، أو يتابع، أو يوقف التصرُّفات والسلوكيات التي تؤثر في الأداء.

يشرح هذا الدليل كيف يمكنك تقديم تغذية راجعة فعَّالة عبر إظهار كيف تصوغ رسالتك، ومتى تنقلها، وكيف تُبلِّغها. وباستخدامك الأساليب والأمثلة الواردة في هذا الدليل، ستصبح تغذيتك الرَّاجعة أداةً للتطوير – لك وللآخرين.





ما هي التغذية الرَّاجعة الفعَّالة؟

بصفتك مديراً، فأنت على الأرجح تقضي وقتاً طويلاً في مراجعة أشكال المعلومات كافة وتنظيمها وقياسها لتفهم العوامل التي تؤثر في عملك. ما هي إيرادات قسمي الإداري مقابل النفقات (ربع السنوية)، وما الذي يزيد النفقات؟ ما هي النسبة المئوية من الحصة المحددة التي أنجزها القسم، وما هي نسبة العمل الذي ما يزال في قيد الإنجاز؟ ما هو مستوى إنتاجنا الحالي، وكيف يمكن أن نزيد الطاقة الإنتاجية على المدى القصير؟ إن تعيين أرقام محدَّدة قابلة للقياس وتطوير خطط عمل واضحة لتحقيق تلك الأرقام هي مكونات مدمجة في عمل المدير ووظيفته. لكن في أحيانٍ كثيرة لا يستخدم المديرون أنفسهم، الذين يطورون سيناريوهات بديلة ويفحصون بيانات العمل بصرامة العلماء ودقتهم، مثل هذه الطرق الدقيقة أو البيانات والمعطيات لتقويم رأس مال الشركة الأكثر أهمية: أداء الموظفين. تتطلب التغذية الراجعة الفعالة أن تركز على التفاصيل الانتباه نفسه الذي استخدمته عند تحليل معلومات العمل.

إن ابتكار رسالة محددة وعرضها اعتماداً على الأداء الخاضع للمراقبة هو مفتاح التغذية الراجعة الفعَّالة. ربما أخبرت مديراً من أندادك، أو زميلاً في العمل، أو رئيسك بأنه قائدٌ جيد، أو أنه يتواصل بأسلوب جيد، أو أنه يحتاج إلى أن يكون أكثر إستراتيجية في أساليبه. ربما تعتقد أن هذه العبارات أمثلة مساعدة للتغذية الراجعة. إلا أنها

تكتفي بالتقويم والتفسير، ولا تصف سلوكاً محدداً بحيث يستطيع الشخص المعني أن يتعلَّم ويتطوَّر بتكرار ذلك السلوك أو تجنبه. يجب أن تُمكِّنَ التغذية الراجعة الفعَّالة المتلقي من فهم ما قام تماماً، ومعرفة الأثر الذي تركه لديك. وعندما تكون النتيجة محددة ومباشرة إلى هذه الدرجة، فإن هناك فرصة أفضل لتحفيز متلقي التغذية الراجعة ليبدأ، أو يتابع، أو يوقف التصرُّفات والسلوكيات التي تؤثر في الأداء.

فكِّر في عبارات أخبرتها لزملاء العمل أو الرؤساء أو المرؤوسين فيما يتعلق بأدائهم. ثم اسأل نفسك: ما الذي فعله ذلك الشخص ليجعلك تفكر بأنه كان قائداً جيداً؟ ما الذي قاله، وكيف، ليجعلك تظن بأنه يتواصل بصورة جيدة؟ ما الذي فعله ليجعلك تستنتج أن تفكيره لم يكن إستراتيجياً بما فيه الكفاية؟

في الصفحات الآتية ستتعلم كيف تجيب عن أسئلة مماثلة وأنت تطور مهارات التغذية الراجعة لديك. بعد أن تُنهي قراءة هذا الدليل ستكون قادراً على:

- تقديم تغذية راجعة فعالة إلى رئيس أو زميل أو مرؤوس، تمثلُ أفكارك بدقة دون توجيه اللوم أو إطلاق حكم قيمة.
- زيادة إدراكك للسلوك الفعلي، والرسائل التي يعبر عنها هذا السلوك.
- زيادة وعيك بالاستجابات العاطفية التي تبديها تجاه أعمال الآخرين.
- زيادة احتمال أن تتلقى تغذية راجعة أكثر فعَّالية، يمكن أن تستخدمها في تطوير قدراتك ومهاراتك.

عشرة أخطاء شائعة في تقديم التغذية الرَّاجعة

في كثير من البرامج التي ينظمها مركز القيادة المبدعة، نسأل المديرين والمديرين التنفيذيين: «كم عدد الذين يقدمون منكم تغذية راجعة مترابطة ومتسقة ومفيدة للموظفين الذين يعملون معكم؟». في العادة، لا يرفع يده سوى شخص أو اثنين فقط. لماذا؟ الأسباب متنوعة: من الصعب تقديمها؛ أخشى أن أقول شيئاً أندم عليه فيما بعد؛ الموظفون يتأثرون عندما يسمعون أشياء لا يحبونها؛ ربمَّا تُعَرِّض التغذية الراجعة علاقاتي في العمل للخطر. هذه المخاوف صحيحة كلها، ولكنها جميعاً تنبع من أخطاء شائعة يرتكبها المعنيون عند تقديم التغذية الراجعة.

1- التغذية الراجعة التي تطلق أحكاماً على الأفراد، لا على أعمالهم.
من المرجح أن الخطأ الأول في تقديم التغذية الرَّاجعة هو تقديمها بصيغة إطلاق الأحكام. فإذا قلت لأحدهم «كنت فظاً وعدائياً»، أو «عليك أن تتعلم العمل ضمن فريق»، فقد بعثت برسالة قوية عن رأيك الشخصي في «الصواب» أو «الخطأ»، وحكمت على الموظف بأنه لا يرتقي إلى مستوى التوقعات. إن التغذية الراجعة التي تطلق أحكاماً تدفع الآخرين إلى اتخاذ موقف دفاعي. ففي الوقت الذي تنطق فيه كلماتك، يكون متلقي التغذية الراجعة قد قال في نفسه «من تظن نفسك لتتهمني بالفظاظة والعدوانية؟». إن الطاقة التي بذلها الموظفون للدفاع عن أنفسهم ضد هجومك تلغي أي فرصة لإجراء حوار مفيد.

2- التغذية الراجعة المتخمة بالغموض والإبهام. ثاني الأخطاء الشائعة في إعطاء التغذية الراجعة هو استخدام العبارات المعممة والمبتذلة مثل «أنت قائد جيد»، أو «أبدعت في التقديم»، أو «أنت تتمتع بالحس البدهي السليم». قد يبتهج من تغدق عليه هذا المديح، لكنه لن يعرف ما فعل ليستحق الإطراء. إذا أردت أن تشجع موظفاً ليكرِّر سلوكاً مثمراً، فعليك أن تجعله يعرف ما قام به.

3- التغذية الرَّاجعة التي تنطق باسم الآخرين. حين تقول مثلاً: «قالت شيلا إنك تبدين مرتبكة ومشوشة في مهمتك الجديدة»، أو «يقول الموظفون إنهم يشعرون بأنك تدقق في أصغر التفاصيل عندما تدير العمل»، فأنت لا تقدم تغذية راجعة فعَّالة. في أفضل الأحوال، سيشعر المتلقي بالحيرة والذهول من عبارات كهذه، ويتساءَل من أين جاء الزملاء بهذه الأفكار، أو من الذي يتحدث من خلف الأبواب المغلقة. وفي أسوأها، سيشعر بالإحراج لأن تعليقاً كهذا صدر منك، الطرف ثالث، ويستاء من الزملاء بسبب تعليقهم أصلاً. وعلى الأرجح سيتخذ الموظف الذي يتلقى التغذية الراجعة موقفاً دفاعياً، ولن يقدر على سماع تغذيتك الراجعة.

4- التغذية الراجعة السلبية التي تُقحَم بين رسالتين إيجابيتين. إذا كان عليك أن تقدم تغذية راجع سلبية، فمن المغري أن تشير في البداية إلى شيءٍ إيجابي، ثم تُبلغ الرسالة السلبية، ثم تهدِّئ الوضع برسالة إيجابية أخرى. ربما تكون نياتك حسنة، إلا

أنك تخطئ إذا ظننت أن الذين يستمعون إلى هذا النوع من التغذية الراجعة يتلقون الرِّسالة الصحيحة. وعوضاً عن ذلك، فإن المتلقي سيكتشف بسرعة ما تقوم به، ويتجاهل الطرفين الإيجابيين، ليركّز على الرِّسالة السلبية المحشورة بينهما.

5- التغذية الرَّاجعة التي تبالغ في العموميات. من الأخطاء الرئيسة الأخرى استخدامُ ألفاظ مثل «دوماً» أو «أبداً». فعند سماع هذه الكلمات، يتخذ الموظفون مواقف دفاعية بالغريزة، حيث يتذكَّرون مرات عديدة لم يتطابق فيها ما فعلوه مع مزاعمك.

6- التغذية الرَّاجعة التي تحلل نفسياً الدوافع وراء السلوك. إن إبلاغ أحد موظفيك بعلمك أنه يتصرف بطريقة معينة بسبب طلاق وشيك، أو غيرةٍ من ترقية زميل في العمل، أو بسبب مشكلة نفسية متعبة، أسلوب غير فعَّال، لأن ما تعرفه عن نيات هذا الموظف أو دوافعه ربما لا يكون له أساس من الصحة. إن التغذية الرَّاجعة التي تتناول الدَّوافع والبواعث تسبِّب على الأرجح استياء المتلقي.

7- التغذية الراجعة المسهبة والمملة. في كثير من الأحيان عندما يبدأ المدير بتقديم التغذية الراجعة لا يعرف متى يتوقف. فهو يقدم النصائح، ويَصِفُ تجارب شخصية، ويحاول أن يجد حلاً لمشكلة المتلقي. ومن ثم، يحتاج من يتلقى التغذية الراجعة إلى وقت كاف لهضم المعلومات التي تلقاها واستيعابها.

8- التغذية الراجعة التي تنطوي على تهديد مبطَّن. حين تخبر موظفة بأن عملها في خطر (كأن تقول: «هل تريدين أن تكوني ناجحة في هذه المؤسسة أم لا؟») لن تعزِّز سلوكاً جيداً ولن توضح سلوكاً سيئاً. ولكن سوف تسبب العداوة والبغضاء فحسب.

9- التغذية الراجعة التي تستخدم الدعابة غير اللائقة. إذا كان تقديم التغذية الراجعة لا يريحك، أو كنت تتكلم أحياناً قبل أن تفكر، فربما تستخدم السخرية والعبارات الجارحة بدلاً من التغذية الراجعة. إن قول «مساء الخير» لزميل متأخر عشر دقائق عن اجتماع صباحي لا يخبر ذلك الشخص عن مدى تأثير تصرُّفه هذا عليك، ولا يزوده بأسباب تدفعه إلى تغيير ذلك السلوك.

10- التغذية الراجعة التي تُقدم بصيغة سؤال لا تصريح. إن صياغة التغذية الراجعة بهيئة السؤال «هل تعتقد أن باستطاعتك أن تنتبه أكثر أثناء اللقاء المقبل؟» هي صياغة بعيدة جداً عن الفعالية. وربما تفسِّر أيضاً على أنها نوع من السخرية الجارحة، ولذلك يجيب عليها المتلقي بأسلوب دفاعي أو بلاغي، أو دون مبالاة.

تطوير مهارات التغذية الراجعة الفعَّالة

يمكنك أن تتجنب الأخطاء الشائعة للتغذية الراجعة بتعلم كيف تبلغ معلومات مهمة عن الأداء لمرؤوسين أو نظراء أو أنداد أو رؤساء بطريقة تساعدهم على سماع ما تقوله، وتساعدهم على تحديد الطرق التي

يحسنون بها أداءهم. في خطة تقديم التغذية الراجعة لعشرات الآلاف من العاملين والموظفين على مدى عدة سنوات، طوَّرَ مركز القيادة المبدعة تقنية تغذية راجعة تقوم على الحالة - السلوك – التأثير (SBI). وباستخدام هذه التقنية، التي يُعَلِّمها مركز القيادة المبدعة للآلاف من رؤساء الشركات كل سنة، يمكنك أن تقدم تغذية راجعة تستبدلُ الهجوم الشخصي والأحكام الخاطئة والعبارات الغامضةَ والازدراء والمعاملة الفظة بتعليقات مباشرة وموضوعية على أفعال الموظف المعني. وعندما يسمع المتلقي هذا النوع من التغذية الراجعة يستطيع -بسهولة أكبر- أن يرى الأفعال والتصرفات التي يجب عليه أن يتبنَّاها ليتابع أداءه ويطوِّره، أو يغيرِّ سلوكاً عقيماً أو معيقاً للأداء.

المقاربة الثلاثية (حالة – سلوك – تأثير) فعالة لأنها سهلة. عندما تقدم التغذية الراجعة فأنت تصف الحالة، والسلوك الذي لاحظته، وتشرح الأثر الذي تركه ذلك السلوك عليك. إن تغذيتك الراجعة ستكون سهلة ومباشرة وفعَّالة - إذا تعلمت الخطوات الثلاث وطبقتها بانتظام. في الصفحات الآتية، سنريك كيف تستخدم كل عنصر من المقاربة الثلاثية (حالة – سلوك – تأثير).

تحديد الحالة

أوَّل خطوة في تقديم تغذية راجعة فعَّالة هي تحديد الحالة التي حدث فيها ذلك السلوك وتوضيحها. فإذا قلت: «.. يوم الثلاثاء، في غرفة الاسترحة مع كارول وَفريد»، بدلاً من «.. منذ بضعة أيام في

المكتب مع بعض الأشخاص»، فإنك تتجنب التعليقات المبهمة والمبالغات التي تنسف عديداً من فرص التغذية الراجعة. فوصف مكان السلوك وزمانه يوجد سياقاً لمتلقي تغذيتك الراجعة، يساعدهم على أن يتذكروا بوضوح تفكيرهم وسلوكهم في ذلك الوقت.

تذكّر، أن تحديد الحالة هو مجرد بداية لجلسة التغذية الراجعة. وهنا نقدم بعض الأمثلة التي توضح كيف تستطيع أن تصف بنجاح حالة معينة عند تقديم التغذية الراجعة:

- «صباح أمس، أثناء تفقدنا للمصنع..».
- «الاثنين الماضي، بعد الغداء، عندما كنا نتحدث عند آلة صنع القهوة..».
- «ليلة الجمعة الماضية، في حفلة كوكتيل مدير التسويق الجديد، عندما كان كارل يشرح مسؤوليات عمله الجديد..».

التحديد عامل مهم عند استذكار الحالة. وكلما استخدمت مزيداً من التفاصيل المحددة والمميزة للتذكير بالحالة، زاد وضوح رسالتك.

وصف السلوك:

وصف السلوك هو الخطوة الثانية في تقديم التغذية الراجعة. ويمثل أيضاً أهم خطوة حاسمة تتعرض للإهمال – ربما لأن السلوك يمكن أن يكون صعب الوصف والتحديد. وأكثر الأخطاء شيوعاً في تقديم التغذية الراجعة يحدث عندما تطلق الأحكام باستخدام نعوت تصف الشخص لا عمله. هذا النوع من التغذية الراجعة عقيم وغير فعال، لأنه لا يقدم للمتلقي معلومات عن السلوك الذي يجب عليه التخلي عنه، أو متابعته وتكراره ليحسن أداءه. لاحظ العبارات الآتية:

- كان فظاً غليظاً أثناء اللقاء.
- كانت مشغولة أثناء نقاش المجموعة الصغيرة.
- بدت ضجرة أثناء عرض فريقها.
- بدا سعيداً بالتقرير الذي قدمه موظفوه.

تصف هذه العبارات انطباع مراقب أو تفسيره للسلوك. الآن، عاينْ اللائحة الآتية من الأفعال التي قد يشاهدها المراقب، وتعطي تلك الانطباعات والتفسيرات.

- تحدث في الوقت الذي كان فيه شخص آخر يتحدث (فظ).
- مالت على الطاولة، وكتبت ملاحظات بعد أن تكلم آخرون، ثم قرأت أفكارها أمام المجموعة، مكررةً بعض ما قالوه (مشغولة).
- تثاءبت، وجالت بعينيها، ونظرت عبر النافذة (ضجرة).
- ابتسم وأومأ رأسه (مسرور).

تستخدم العبارات في هذه القائمة أفعالاً تصف ما يقوم به الأشخاص. والتركيز يقع على السلوك الفعلي لا على حكم يتعلق بما يمكن أن يعنيه السلوك. إذا تذكرت أن تستخدم صيغ الأفعال عندما تصف السلوك، فإنك تتجنب خطأ الحكم على السلوك. وبالتركيز على الفعل، لا على الانطباع، يمكنك أن تنقل حقائق واضحة يستطيع المتلقي أن يفهمها ويعمل وفقاً لها.

لكي تزيد مهارتك في تحديد السلوك، ومن ثم تضاعف قدرتك على نقل ما رأيته إلى متلقي التغذية الراجعة بأسلوب فعال، ما عليك سوى تحديد ما يفعله، وطريقته في ذلك. إن المدير التنفيذي الجديد الذي يقف أمام موظفيه ويقول: «أشعر بالإثارة لأنني سأكون رئيسكم

الجديد»، سيبدو مرائياً إن لم يظهر أي تعبير على وجهه، وتحدث بنبرة رتيبة، ولم يستخدم إشارات يديه.

السلوكيات الصعبة

لكي تفهم إلى أي مدى يمكن أن يكون تحديد السلوكيات صعباً، انظر إلى القائمة الآتية. ضع إشارة إلى جانب العبارات التي تصف السلوكيات:

- مبالغ في الثقة
- عدائيٌّ جداً
- يحتاج إلى التقليل من التركيز على التكتيك وزيادة التركيز على الإستراتيجيةً
- تحليلي وعقلاني إلى أبعد الحدود في مقاربته
- متفوق في العمل ضمن فريق ويهتم بالموظفين الآخرين في قسمه
- منتج إلى أبعد الحدود
- رئيس ممتاز ومتعدد المواهب
- حاسم

إن لم تضع إشارةً إلى جانب أي من العبارات، فأنت على المسار الصحيح. إذ لا توجد أي عبارة في القائمة تصف سلوكاً. السلوكيات أفعال يقوم بها الناس. وبالمقابل، فإن القائمة تتضمن نعوتاً تصف الشخص — وليس فعله.

لذلك، لا تعد المقاربة الثلاثية مهمة لتحديد ما قاله الموظف المعني أو ما فعله فقط، بل طريقته في القول وأسلوبه في الفعل. يمكنك أن تحدد الطريقة بالانتباه إلى ثلاثة أشياء: لغة الجسم، ونبرة الصوت، وأسلوب الكلام، واختيار الألفاظ.

لغة الجسم تواصل غير منطوق، ويمكن أن تشمل تعبيرات الوجه وحركة العينين ووضعية الجسم وإشارات اليدين. على سبيل المثال:

كان جيم يزداد غضباً من أليس أثناء الاجتماع. هزّت أليس قدمها مراراً، وتململت في مقعدها، ونقرت بقلمها على الطاولة. ثم أومأت برأسها للموظفين الذين مروا بمكتبها حين كان يتكلم.

بالرغم من أن أليس لم تنطق بكلمة، إلا أنها أرسلت رسائل واضحة وصارخة بواسطة لغة الجسد. يستطيع جيم أن يبدأ بتقديم تغذية راجعة إلى أليس بطريقة فعَّالة كالآتي:

«أليس، أثناء لقائنا أمس في مكتبك، لاحظت أنك نظرت إلى ساعتك عدة مرَّات في مدة خمس عشرة دقيقة. ونقرت بقلمك على الطَّاولة، وتململت في جلستك. ثم أومأت برأسك للموظفين عندما كنت أتحدَّث».

نقل جيم الحالة وعديداً من أمثلة السلوك الواضحة إلى أليس. وسوف تساعد هذه المقاربة أليس في فهم تأثير سلوكها (الخطوة الأخيرة في تقديم تغذية راجعة فعَّالة).

نبرة الصوت وطريقة الكلام ترتبطان بطبقة صوت المتكلم، وسرعة كلامه، والتوقف أثناء الحديث (من أبرع المتضلعين من هذا «الفن» المذيعون - خصوصاً مقدمي الأخبار والمعلقين على المباريات الرياضية). قد يكون من الصعب ملاحظة السمات الصوتية المميزة ووصفها بغرض تقديم تغذية راجعة فعَّالة، لكن يمكن أن تمثل تلميحات سلوكية مفيدة. على سبيل المثال:

كان جيسون يقدِّم فكرة إنتاج جديدة لمجموعة من زملائه. وأثناء عرضه توقف ست مرات على الأقل، في منتصف الجمل. بعد هذه الوقفات، تباطأ صوته كثيراً. ثم بدأ يتحدَّث بنبرة رتيبة. وعندما تطرح عليه الأسئلة يجيب فجأةً بسرعة كبيرة. وينهي كلامه قائلاً: «شكراً لكم، شكراً جزيلاً» بنبرة صوتٍ أعلى من تلك التي استخدمها أثناء حديثه كله.

بعض الانطباعات التي تركها جيسون قد تشمل: التذبذب وعدم اليقين، والعصبية والتوتر، والتردد، والعجز عن التقديم بطريقة مقنعة. ولكن مجرَّد إخباره بذلك لا يساعده على التطور. إن التغذية الرَّاجعة الفعَّالة ستشمل وصفاً لطريقة كلام جيسون، وأسلوبه في التقديم -توقفه عن الكلام ونبرة صوته وقوته- إضافة إلى لغة جسده:

«جيسون، أثناء عرضك ليلة أمس توقفت مرَّات عديدة وتحدَّثت بصوتٍ منخفض جداً بحيث صعب عليَّ سماعك. لكن قرب نهاية العرض، عندما بدأ الحاضرون بطرح الأسئلة، تحدَّثت بسرعة وارتفع صوتك. إن طريقة تقديمك جعلتني أشعر بأنك لم تكن مستعداً بصورة جيدة، أو أنك لم تكن مهتماً كثيراً بالعرض، في حين جعلتني سرعة حديثة في الختام أحس بأنك تستعجل الخروج من الغرفة».

إن اختيار الكلمات قد يمثل العامل الأقل أهمية في السلوك. ومع ذلك، فإن تحديد اللغة التي يستخدمها المتكلم أثناء حالة معينة يمكن أن يساعد في تقديم تغذية راجعة مفيدة.

أثناء اجتماع أفراد الفريق وجهاً لوجه مع مجموعة تطوير صغيرة، فقد بوب أعصابه عندما علم بأنَّ فريد سيتأخر عن الموعد النهائي.

ونعته بالفاشل أمام المجموعة كلها. وعندما انتهى الاجتماع خرج أعضاء الفريق بهدوء دون أن يتحدَّث أحدهم إلى الآخر.

إذا كان لمضمون رسالة شخص ما أثر عليك، وكنت تريد أن تقدِّم له تغذية راجعة فعَّالة، دوِّن كلمات المتحدِّث لتتذكَّرَ ما قيل تماماً:

«بوب، أثناء اجتماع الفريق هذا الصباح نعتَّ فريد «بالفاشل» أمام المجموعة بأكملها. شعرت بالقلق لأنك اخترت شخصاً واحداً ووجَّهت له تلك الإهانة. بعد أن سمعت هذا، شعرت بأننا لم نكن فريقاً على الإطلاق».

نقاط التبليغ

- عندما تقدم لموظف تغذية راجعة، استخدم عبارةً مثل: «هل أستطيع أن أشاركك بملاحظة؟». هذه المقاربة الصريحة، حيث تطلب الإذن، يمكن أن تخفف القلق والتوتر، وتعد المشهد للحوار، لا للمواجهة.
- لكي توجد جواً أكثر انفتاحاً على فكرة التغذية الراجعة، اطلب الإذن قبل تقديمها، وقل شيئاً إيجابياً، واسأل هل فهم الموظف المعني ما هو السلوك الذي تتحدَّث عنه، ثم توقف عن الكلام وانصرف. هذه الطريقة الإيجابية يمكن أن تقلل من خوف كثير من الموظفين عندما يسمعون كلمة «تغذية راجعة».
- اعترف بشعورك بالانزعاج والقلق عند تقديم التغذية الراجعة. قل شيئاً مثل: «في الوقت الذي أتحدث فيه إليك، أدرك مدى ما أشعر به من ارتباك وانزعاج». اعتراف بسيط يسهل عليك الأمر ويقلل حجم التهديد الذي يشعر به المتلقي.

تبليغ تأثير السلوك

الخطوة الأخيرة في تقديم تغذية راجعة فعَّالة هي نقل الأثر الذي تركه سلوك الموظف عليك. هذا الأثر الذي تريد نقله لا يتعلق باعتقادك عن تأثير سلوك الموظف المعني في المؤسسة أو زملاء العمل أو البرنامج أو العملاء أو المنتَج أو أي طرف ثالث آخر. ولكن التأثير الذي تريد أن تركز عليه وتنقله هو ردة فعلك تجاه السلوك. فهناك اتجاهان يمكن اتباعهما عندما تتقاسم تأثير سلوك شخص آخر.

1- يمكنك تقويم السلوك أو إطلاق حكم عليه: «ظننت أنك أبديت اهتماماً عندما طلبتَ آراء المجموعة». هذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً، ولكنه الأقل فعَّاليةً أيضاً، لأن متلقي التغذية الرَّاجعة يمكن أن يجادلك في تفسيرك للسلوك.

2- يمكنك أن تعترف بالأثر العاطفي الذي تركه السلوك عليك: «عندما أخبرتني في الاجتماع أن مخاوفي بشأن المواعيد الأخيرة للإنتاج كانت «مغالية» شعرت أنك تستخفُّ بي». هذه الطريقة يمكن أن تكون أكثر فعَّاليةً من سابقتها لأنها تمثل ردة فعلك الحقيقية على السلوك؛ ردة فعل لا يختبرها أحد سواك. ومتلقي تغذيتك الراجعة لا يستطيع أن يتجاهل بسهولة تجربتك الشخصية، ولذلك سوف يصغي على الأرجح إلى ما قلته.

عبر نقل وتبليغ الأثر الشَّخصي الذي تركه السلوك عليك، أنت تشارك بوجهة نظر، وتطلب من الشخص المعني أن يرى السلوك من

منظورك. هذا النوع من المشاركة يساعد على بناء الثقة، التي تؤدي بدورها إلى تغذية راجعة أكثر فعالية، وذلك مع تحسن التواصل والاتصال. إذا واجهت صعوبة في العثور على الكلمة الصحيحة لوصف الأثر الذي تركه السلوك عليك، انظر القائمة في الفصل الأخير من هذا الكتاب.

ولكي تطور فعّاليتك في تنفيذ مرحلة التأثير من تقديم التغذية الراجعة، جرِّب أن تضع تغذيتك الرّاجعة بصيغة: «عندما قمت بـ (السلوك)، شعرت بـ (التأثير)»، أو «عندما قلت (السلوك)، كنت (التأثير)». وإليك هنا بعض الأمثلة على كيفية استخدامك لهذه الصيغة عندما تقدم التغذية الراجعة (تشرح الأمثلة صيغة المقاربة الثلاثية [الحالة- السلوك – التأثير] كلها، مع وضع خط تحت عبارة التأثير).

- التغذية الراجعة للأنداد. صوفي، لقد طلبت مني في الممر هذا الصباح أن أعطي رأيي في قرارات إطلاق منتجنا الجديد. وكثيراً ما طلبت مني الانضمام إلى الغداء مع المجموعة. هذا كله يجعلني أشعر بأنني جزء من الفريق.

- التغذية الراجعة للمرؤوس: ماثيوس، في اجتماعنا مع نائب الرئيس يوم أمس، حافظت على نبرة صوت هادئة، حتى عندما شكَّك في أرقامك. ورأيتك ترفع يدك عدة مرات. فشعرت بالارتياح فعلاً لأدائك.

- التغذية الراجعة للرئيس. كارين، لم تعلقي أبداً على التقارير الميدانية التي أكملتها. لقد شعرت بأنك لا تقدرين أهمية عملي.

الحفاظ على الرسالة

تعلم الآن أنك كي تعطي تغذية راجعة بنجاح عليك أن تحدد حالة معينة، وتصف السلوك بدقة، وتشرح التأثير الذي تركه ذلك السلوك عليك. ولكن حتى عندما تعرف الصيغة المناسبة، هناك مآزق عليك تجنبها حين تقدم تغذية راجعة فعَّالة، وشراك قد تشتت رسالتك وتضعف فرصة التطوير التي تقدمها التغذية الراجعة. إن خبرة مركز القيادة المبدعة في تدريب المديرين على تقديم تغذية راجعة فعَّالة سلَّطت الضوء على عشرة شراك ومآزق يجب الحذر منها:

1- إذا تخليت عن التزامك تقديم التغذية الراجعة، فسيفقد المتلقي رسالتك. «لقد قاطعتني، وأغضبتني، ولكن كُلَّما فكَّرت في الأمر، وجدت أنني كنت مشغولاً جداً آنذاك...».

2- إذا بالغت في إقحام تجاربك، فإنك تنتزع الملكية من متلقي التغذية الراجعة. «أتذكر عندما قمت بـ...».

3- إذا أقحمت نقاط ضعفك، فأنت تفترض معرفتك بما يعانيه المتلقي أو يفكر فيه. «كنت أقع في المشكلة نفسها...».

4- إذا بالغت في حماية تغذيتك الراجعة، فقد يتخذ المتلقي موقف الدِّفاع ويكون أقل استعداداً لتلقي رسالتك. «.. لن تحبَّ سماع هذا...».

5- إذا صنَّفتَ تغذيتك الرَّاجعة، فمن الممكن أن تسبب قلقاً لا ضرورة له، وقد لا يستمع المتلقي إلى رسالتك كلها. «لديَّ بعض أنواع التغذية الرَّاجعة السلبية لتقديمها لك...».

6- إذا قدَّمت نصيحة مع تغذيتك الرَّاجعة، فيمكن أن يعتقد المتلقِّي بأنَّ لديك جدول أعمال خاصاً بك. «دعني أخبرك بما تحتاج إلى القيام به لينجح اجتماع الفريق».

7- إذا صنَّفت السلوك بوصفه مشكلة، فإنك تضع المتلقي في موقف دِّفاعي، وربما لن يستمع إلى رسالتك. «لديك مشكلة في إنجاز تقارير النفقات في الموعد المحدَّد».

8- إذا لم تستخدم الكلمات التي تبلِّغ رسالتك بدقة، أو كانت ألفاظك فظة، فإنك تسبب ردود فعل انفعالية غير ضرورية. « كنت مُتَبَجِّحاً بالفعل في اللقاء صباح اليوم».

9- إذا حكمت على الشخص، لا على السلوك، فإن الشخص الذي يسمع تغذيتك الراجعة سوف يستاء ويتخذ موقف الدفاع. «لقد كنت فوضوياً في الاجتماع اليوم».

10- إذا تأخرت في تقديم التغذية الراجعة، فإن تذكُّرك للحادثة ربما لن يكون واضحاً بما فيه الكفاية لتكون دقيقاً ومحدداً، وربما يتساءل المتلقي: لماذا لم تقدمها قبل الآن. «في الشهر الماضي عندما كنا نحضر عرض التجارة الإقليمية...».

جمع الخطوات الثلاث معاً

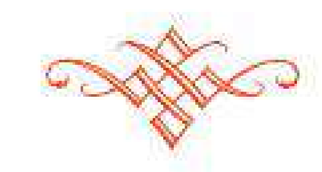
راجع خطوات الحالة والسلوك والتأثير التي تبني تغذية راجعة فعَّالة، ومارس تلك الخطوات في كل فرصة متاحة. ليس عليك انتظار حالة تغذية راجعة فعلية لتبدأ بمراجعة مهاراتك. على سبيل المثال، في المرَّة القادمة التي تحضر فيها عرضاً تجارياً وتسمع تقديماً مقنعاً، فكِّر بما يجعل ذلك التقديم قيماً. راقب المتحدِّث وانتبه للحالة ولسلوك المتحدِّث وللتأثير الذي يتركه ذلك السلوك عليك. هل يستخدم المتحدّث إشارات اليدين؟ ماذا عن نبرة الصوت؟ ما هي التعابير التي تظهر على وجهه؟ هل تُناسب كلمات المتحدِّث المستمعين والموضوع؟

بعد أن بلغت في الممارسة هذه الدرجة، من المفيد لك الاستعانة بشريك مستعد وراغب، ومن المفضل أن يكون من الموظفين. يمكنك أن تتعامل مع حالة يسيرة وتأثير بسيط، ولكن استخدم حادثةً وقعت فعلاً (فالحالة الخيالية لن تساعد كثيراً). حدِّد الوقائع (الحالة والسلوك)، ثم قدِّم استجابتك (التأثير).

خذ وقتاً للتأمل بجهودك لتقديم التغذية الرَّاجعة. واسأل نفسك: «لماذا ركزت انتباهي على هذا السلوك بالذات؟ ما الذي يقوله ذلك عني؟». ربما لاحظت سلوكيَّات ترغب بأن تطورها، أو أخرى ترغب في التخلص/ أو الحذر منها. يمنحك التأمل أيضاً الوقت لتفهم الطبيعة لحقيقية للتأثير الذي تركه السلوك عليك. اسأل نفسك: «كيف شعرت

عندما تحدَّثت إليَّ بنبرة الصوت تلك؟» أو «ما هي الاستجابة العاطفية التي تكوَّنت لدي عندما صافحني وقال إن تقاريرك أظهرت أنك قمت بأبحاث جيدة وانتبهت للتفاصيل؟». يساعدك التأمل على الدقة وزيادة التركيز في تبليغ رسالتك، وتجنب الشراك التي تضعفها.

عندما تألف المقاربة، وتشعر بمزيد من الارتياح عند تبليغ رسالتك، ستزيد فعالية مهارات التغذية الراجعة لديك أكثر فأكثر. فالموظفون الذين تعمل معهم –رئيسك وزملاؤك ومرؤوسوك– سينتفعون من الجهد الذي تبذله لمساعدتهم على التطور. وأنت بدورك ستستفيد من تطوير مهارة مفيدة لا تساعد في رفع مستوى إنتاجية كل من حولك فقط، بل تدعم مهارات القيادة الشخصية لديك أيضاً.



الأوامر والنواهي المتعلقة بالتغذية الرَّاجعة الفعَّالة

الأوامر:

1- كن دقيقاً عند استذكار السلوك.

2- كن دقيقاً عند وصف السلوك.

3- اعترف بتأثير السلوك عليك

4- احكم على السلوك.

5- انتبه للغة الجسد.

6- استخدم الاقتباسات بحرفيتها.

7- أعد تكوين السلوك، إذا كان مناسباً.

8- قدم التغذية الراجعة في الوقت المناسب.

9- قدم تغذيتك الرَّاجعة، ثم توقَّف عن الكلام.

10- قُل «شعرتُ» أو «كنتُ» لتأطير عبارة التأثير عليك.

11- ركِّز على رسالةٍ واحدة.

12- كن مدركاً للأثر العاطفي لتغذيتك الراجعة.

النواهي:

1- لا تفترض.

2- لا تكن غامضاً.

3- لا تستخدم الاتهامات.

4- لا تحكم على الأشخاص.

5- لا تنقل تغذية راجعة مبهمة من الآخرين.

6- لا تقدِّم النصيحة ما لم تُسأل.

7- لا تُحلل تحليلاً نفسياً.

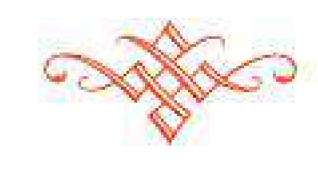
8- لا تعدِّل تغذيتك الرَّاجعة بالعودة عن الوصف

9- لا تستخدم أمثلة من تجربتك الخاصة.

10- لا تُعمِّم بكلمات مثل «دوماً» أو «أبداً».

11- لا تصنِّف تغذيتك الراجعة إلى سلبية وإيجابية.

12- لا تُقحم في رسائل تغذيتك الراجعة كلمات مثل «لكن».



كلمات محملة بالتأثير

من المهم استخدام الكلمات المناسبة للتعبير عن التأثير الذي تركه السلوك عليك. يمكن أن يساعد استخدام الكلمات المناسبة في حفظ تغذيتك الراجعة بعيداً عن الإبهام أو التحريف أو سوء التفسير. لكن العثور على الكلمات المناسبة ليس سهلاً دوماً. ولمساعدتك على إضافة التأثير إلى الكلمات التي يمكنك استخدامها في التغذية الراجعة الفعَّالة، جمعنا هذه القائمة القصيرة من الكلمات المؤثرة:

شكاك	بائس	خائف	متناقض
حاقد	عصبي	محبط	غاضب
مندهش	غريب	فرح	مستاء
أحمق	غاضب	طيب	مصعوق
واثق	مهزوم	راض	مخذول
متعاطف	مسالم	سعيد	ضجر
معرض للإغراء	مُضطَهَد	مساعد	مُثقل
متوتِّر	مصعوق	عاجز	هادئ
متردِّد	مسرور	محترم	مفتون
مروع	سعيد	مجروح	متحد
مرعوب	مضغوط	متجاهَل	مُصَغَّر
مهدَّد	فخور	متأثِّر	مرتبك
مجهد	منتعش	ساخط	مقسَّم
منزعج	مرفوض	ملهم	منتشٍ
مرتبك	مسترخٍ	فزع	متأثر
متقلِّب	متحرِّر	معزول	فارغ
عنيف	قلق	غيور	مُستثار
حيوي	مكافأ	رقيق	مستنفَد
ضعيف	حزين	متروك	خائف
مرحَّب به	راضٍ	وحيد	مهتاج
رائع	خائف	وضيع	أبله
قلق	مصدوم	مجنون	محموم

كتب مقترحة للقراءة

Brutus, S., & Manoogian, S. (1997). The art of feedback. *Leadership in Action, 17*(3), 8-10. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Buron, R. J., & McDonald-Mann, D. (1999). *Giving feedback to subordinates.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dorn, R. C. (1982). Performance problems: Taking action. *Issues & Observations, 2*(3), 6-7. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations: An annotated bibliography.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence.* New York: Bantam Books.

Kirkland, K., & Manoogian, S. (1998). *Ongoing feedback: How to get it, how to use it.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

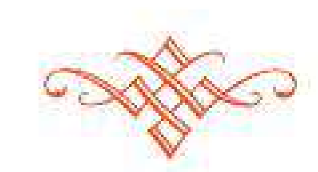
Laborde, G. (1987). *Influencing with integrity.* Palo Alto, CA: Syntony Publishing.

McCauley, C. D., Moxley, R. S., & Van Velsor, E. (Eds.). (1998). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development.* San Francisco: Jossey-Bass and Center for Creative Leadership.

Roush, P. E. (1992). The Myers-Briggs Type Indicator, subordinate feedback, and perceptions of leadership effectiveness. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 529-544). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999). *Difficult conversations.* New York: Viking Press.

Van Velsor, E., Leslie, J. B., & Fleenor, J. W. (1997). *Choosing 360: A guide to evaluating multi-rater feedback instruments for management development.* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



الخلفية

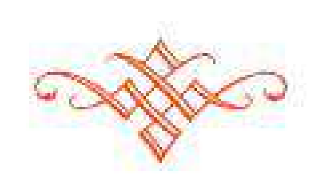
المشورة المقدمة في هذا الدليل مدعّمة بأبحاث مركز القيادة المبدعة CCL وخبراته التعليمية، التي أظهرت على مر السنين:

1) قيمة التقويم للتطوير.

2) وقيمة التطوير النظامي/المنهجي.

لقد بقي التقويم من أجل التطوير بؤرة اهتمام مركز القيادة المبدعة CCL منذ بداياته في عام 1970. في ذلك الوقت، كانت الممارسة المعيارية في عالم الأعمال تعتمد على تقويم أداء الموظفين ولكن دون إعلامهم بنتائج التقويمات. وحين طور مركز القيادة المبدعة CCL برنامج التطوير القيادي LDP، استبدلت تلك الفكرة بأخرى راديكالية آنذاك تقوم على تقاسم معلومات التقويم مع الموظفين الذين خضعوا له. وكانت تلك المشاركة، وما زالت، تجربة مكثفة في التغذية الراجعة.

فهم مركز القيادة المبدعة منذ البداية أن تطوير القدرة القيادية لا يمكن إنجازه عبر حدث واحد في مدة محددة. فقد ساعدت أبحاث وتجارب وخبرات المركز على ارتقاء هذا الفهم إلى اعتراف وإدراك بأن القيادة يجب أن تتطور عبر عملية نسقية متواصلة ونظامية/منهجية، وأن التغذية الراجعة المستمرة تمثل مكوناً جوهرياً من هذه العملية.



ملخص النقطة الأساسية

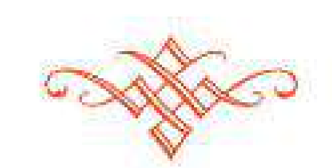
في أحيانٍ كثيرة لا يستخدم المديرون أنفسهم، الذين يطورون سيناريوهات بديلة ويفحصون بيانات العمل بصرامة العلماء ودقتهم، مثل هذه الطرق الدقيقة أو البيانات والمعطيات لتقويم رأس مال الشركة الأكثر أهمية: أداء الموظفين. إن المعلومات المتعلقة بالأداء التي تُنقل بطريقة واضحة ومحددة ولا تعتمد على أحكام القيمة، تساعد الموظفين على تحديد الطرق التي يستطيعون أن يحسِّنوا أداءهم عبرها. وتتطلب التغذية الراجعة الفعَّالة أن تركز على التفاصيل الانتباه نفسه الذي استخدمته عند تحليل معلومات العمل لتنمية مهاراتك القيادية.

أثناء تقديم التغذية الراجعة لعشرات الآلاف من الموظفين، طوَّرَ مركز القيادة المبدعة تقنية ثلاثية الخطوات للتغذية الراجعة تقوم على الحالة - السلوك - التأثير (SBI). وباستخدام هذه التقنية، يمكنك أن تقدم تغذية راجعة تساعد المتلقي على التعرف بسهولة على التصرفات والأفعال التي يمكنه اتباعها للاستمرار في تحسين الأداء، أو تغيير السلوك العقيم أو حتى المعيق للأداء.

يمكن وصف هذه التقنية بمكوناتها الثلاثة. الخطوة الأولى في تقديم تغذية راجعة فعالة هي تعيين (واقتناص وتوضيح) حالة محددة يحدث فيها السلوك. ووصف السلوك يمثل الخطوة الثانية في تقديم تغذية راجعة فعَّالة. أما الخطوة الأخيرة فهي نقل التأثير الذي تركه سلوك الشخص عليك.

عندما تمارس هذه التقنية عملياً، تواجه بعض المآزق والشراك التي يجب عليك الحذر منها. مثلاً، لا تتراجع عن التغذية الراجعة «بإعادة النظر في القرارات». لا تدعم تغذيتك الرَّاجعة بعبارات مثل: «لن ترغب في سماع هذا...» لأنها تميل لأن تدفع المتلقي إلى اتخاذ موقف الدفاع.

راجع خطوات الحالة والسلوك والتأثير التي تبني تغذية راجعة فعَّالة، ومارس تلك الخطوات في كل فرصة متاحة. خذ الوقت الكافي للتفكير في جهودك لتقديم تغذيتك الرَّاجعة. وعندما تصبح أكثر معرفة بالمقاربة وأكثر ارتياحاً في التبليغ، ستزداد فعالية مهارات تغذيتك الرَّاجعة أكثر فأكثر، وسينتفع من حولك من قيادتك المتطورة في هذا المجال.



مراجع ذات صلة

ONGOING FEEDBACK (التغذية الراجعة المستمرة)

تعدّ المعلومات المتعلقة بأدائك التي يقدمها زملاؤك ضرورية إذ أردت تطوير مهارات قيادية جديدة وصقل مهاراتك الحالية. وهذا الدليل يزودك بطريقة لضمان حصولك على تدفق ثابت من هذه التغذية الراجعة (No. 400 Stock)

تقديم التغذية الراجعة للمرؤوسين.

إن تزويد مرؤوسيك بمعلومات محددة عن الأداء يعد مفتاحاً أساسياً لتطويرهم. ويعلمك هذا الدليل كيف تقدم تغذية راجعة فعَّالة لمرؤوسيك لكي يعملوا بأسلوب أكثر فعَّالية وحرفية، ويطوروا مهارات جديدة. (Stock No 403).

FEEDBACK THAT WORKS (التغذية الراجعة الناجحة)

يعد تقديم تغذية راجعة للآخرين عن أدائهم تجربة تطويرية أساسية. ولكن ليست أنواع التغذية الراجعة كلها فعالة في تحقيق الاستخدام الأفضل لتلك الخبرة. وهذا الدليل يوضح لك كيف تجعل تغذيتك الراجعة أكثر فعالية بحيث يستفيد الآخرون من رسالتك (No. 405 Stock).

